

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
економіки підприємства
та організації бізнесу
Протокол № 2 від 29.08.2023 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань
Спеціальність
Освітній рівень
Освітня програма

05 Соціальні та поведінкові науки
051 «Економіка»
другий (магістерський)
Економіка бізнесу

Статус дисципліни

Мова викладання, навчання та оцінювання

обов'язкова

українська

Розробник:
к.е.н., доцент

Галина СЕЛЕЗНЬОВА

Завідувач кафедри
економіки підприємства та
організації бізнесу

Тетяна ВЛАСЕНКО

Гарант програми

Тетяна ВЛАСЕНКО

Харків
2023

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності середовища, постійною зміною основних орієнтирів економічної діяльності. Особливої актуальності набуває вирішення проблеми визначення перспективних напрямків розвитку підприємства шляхом формування та ефективного використання його стратегічних активів. Все це обумовлює необхідність вивчення теорії та практики стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління" є обов'язковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців другого (магістерського) освітнього рівня спеціальності 051 "Економіка", освітньої програми "Економіка бізнесу".

Мета навчальної дисципліни: засвоєння сучасних теоретичних основ стратегічного управління та отримання практичних навичок прийняття стратегічних рішень у процесі управління розвитком підприємства в ринковому середовищі.

Завданнями навчальної дисципліни є:

набуття теоретичних знань із формування стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції підприємства, питань управління стратегічними змінами на підприємстві;

набуття практичних навичок з питань оцінки внутрішнього і зовнішнього оточення, визначення стратегічних цілей, розробки стратегії, формування стратегічного плану, організації стратегічного планування та управління, мотивування працівників в процесі реалізації стратегічних рішень.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес стратегічного управління.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки та реалізації стратегії підприємства.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH1	ЗК1, СК1, СК7, СК10
PH4	СК10
PH8	СК1
PH9	ЗК1, ЗК2, СК1, СК7, СК10

PH12	ЗК1, СК7, СК10, СК13
PH14	ЗК1, ЗК2, СК10
PH17	ЗК4, ЗК5, СК1, СК10, СК13

де, PH1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

PH4. Розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень.

PH8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань.

PH9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

PH12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

PH14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

PH17. Формувати траєкторію взаємодії зі стейкхолдерами бізнес-структур на основі балансу інтересів.

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК5. Здатність працювати в команді.

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим компетентності управлінських рішень.

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

СК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

СК13. Здатність до розроблення стратегії розвитку бізнесу та планів взаємодії груп стейкхолдерів.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади концепції стратегічного управління

Тема 1. Концептуальні засади стратегічного управління

1.1. Історичні передумови розвитку стратегічного управління. Характерні риси економічного розвитку початку ХХ століття та виникнення необхідності формування системи стратегічного управління. Порівняння концепцій стратегічного та оперативного управління. Моделі організацій, які відображають еволюцію теоретичних концепцій і визначають сутність організацій, роль та основні функції управління. Основні фактори, що визначають актуальність

стратегічного управління. Етапи розвитку стратегічного менеджменту через корпоративне планування. Класифікація систем стратегічного управління.

1.2. Сутність стратегічного менеджменту. Основні питання, які відображають сутність стратегічного менеджменту. Відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування. Підходи до визначення терміну «стратегічний менеджмент»: ендогенний, екзогенний; діяльнісний підхід. Інституційний підхід. Концептуальний підхід. Об'єкт та предмет стратегічного менеджменту. Принципи стратегічного менеджменту. Стратегічне мислення, як основа формування стратегічно орієнтованої організації.

1.3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління. Розгляд теоретичних постулатів шкіл, що вивчають процес формування стратегії. Дослідження позицій шкіл, що визначають процес формулювання стратегії. Школа конфігурації. Загальні положення та основні представники школи конфігурації. Школа кооперативних стратегій.

Тема 2. Конкурентоспроможність підприємства та сучасні конкурентні умови

2.1. Сучасні конкурентні умови та тенденції. Сутність конкуренції, її причини. Ознаки зміни природи конкуренції у сучасних умовах. Гіперконкуренція та її основні характерні особливості та рушійні сили. Зростання агресивної конкуренції, поширення недобросовісної конкуренції та неконкурентної поведінки. Сучасні тенденції розвитку конкуренції. Стратегічні партнерства.

2.2. Конкурентоспроможність підприємства та продукції. Сутність категорії «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність підприємства і продукції. Параметри і показники конкурентоспроможності продукції.

2.3. Конкурентні переваги підприємства та фактори, що впливають на їх формування. Сутність конкурентних переваг та підходи до їх класифікації. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства. Конкурентні переваги підприємства з точки зору їх стійкості. Концепції формування конкурентних переваг. Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг. Етапи порівняння конкурентних переваг.

Тема 3. Стратегія підприємства: сутність та типологія

3.1. Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану. Поняття «стратегії». Множинність аспектів вживання категорії «стратегія». Визначення стратегії підприємства різними авторами. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії підприємства. Особливості стратегії, що відрізняють її від поточного планування та управління. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії підприємства. Структура стратегічного плану.

3.2. «Стратегічний набір» підприємства, його складові. Стратегічний набір як система стратегій різного типу. Вимоги до стратегічного набору.

Обґрунтований стратегічний набір підприємства. Розробка стратегічного набору підприємства. Ієрархія стратегій.

3.3. Загальні стратегії. Класифікація загальних стратегій підприємства (зростання, стабілізація, скорочення) та способів їх реалізації. Характеристика стратегій зростання. Стратегія виживання для підприємств України. Види стратегії скорочення. Комплексна стратегія. Зв'язок вибору стратегії з етапом життєвого циклу підприємства.

3.4. Стратегії підтримки. Функціональні стратегії підприємства, їх типи. Ресурсні стратегії. Визначення зони стратегічних ресурсів. Продуктові стратегії. Ринкові та виробничі критерії вибору продуктових стратегій. Визначення стратегічної зони господарювання. Портфельно-орієнтований підхід. Концепція синергізму.

Тема 4. Різноманітність стратегічного вибору

4.1. Різновиди стратегій зростання та скорочення. Загальні стратегії зростання: стратегії інтенсивного, інтегрованого і диверсифікованого зростання. Критерії оцінки стратегічних альтернатив. Метод адаптивного пошуку стратегій І. Ансоффа. Модель класифікації продукції та ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив.

4.2. Загальноконкурентні стратегії. Характеристика загальноконкурентних стратегій (лідирівання по зниженню витрат, диференціація, фокусування, оптимальні витрати). Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій. Аналіз прихильності споживачів до підприємства для оцінки його конкурентної позиції. Стратегії партнерства.

4.3. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Характеристики, що властиві міжнародній діяльності. Типи міжнародних стратегій. Переваги і недоліки мультинаціональної стратегії.

Тема 5. Етапи стратегічного управління

5.1. Етапи стратегічного управління: різні підходи. Різні підходи до виділення етапів стратегічного управління: п'ять взаємозалежних завдань А. Томпсона і Д. Стрікланда; рішення, які треба приймати при формуванні стратегії І. Ансоффа; дев'ять етапів стратегічного управління М. Мескона, А. Альберта, А. Хедоурі; розширений список складових З. Шершньової та С. Оборської. Класична модель стратегічного управління. Модель стратегічного управління з урахуванням стейкхолдерів.

5.2. Визначення місії та цілей підприємства. Суть та значення місії для підприємства. Бачення та філософія функціонування підприємства. Інформація, що міститься в офіційному викладенні місії. Класифікація та ранжування цілей підприємства. Критерії ефективності цілей. «Дерево цілей» підприємства. Поняття «дерева цілей» і принципи його побудови. Вимоги до «дерева цілей». Сутність стратегічної прогалини. Стратегічна прогалина як проблема підприємства. Напрями заповнення стратегічної прогалини. Основні етапи аналізу стратегічної прогалини.

Змістовий модуль 2. Процес розробки та реалізації стратегічного набору підприємства

Тема 6. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства

6.1. Сутність стратегічного аналізу. Мета і напрямки стратегічного аналізу. Етапи стратегічного аналізу з позиції виявлення критичних точок середовища. Сутність та основні характеристики середовища підприємства. Методи формування інформаційної бази щодо критичних точок середовища.

6.2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу. Фактори зовнішнього середовища побічного впливу: політичні, економічні, соціальні, правові та інші. Оцінка оточення підприємства за допомогою різних інструментів (PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, матриця ризиків).

6.3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу. Модель «галузевої конкуренції» М. Портера. Бар'єри входу та виходу. Характеристика основних елементів прямого впливу на підприємство: інтенсивність конкуренції в галузі, потенційні конкуренти, конкурентна сила постачальників та споживачів, товари-субститути. Стратегічні групи конкурентів.

Тема 7. Управління фірмовими ресурсами

7.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Потенціал підприємства, методичні підходи до його оцінки. Системний підхід до аналізу внутрішнього середовища. Стратегічний потенціал підприємства. Управлінський потенціал, його значення. Організаційна культура підприємства, її роль в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень.

7.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства. Загальна схема проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства за ознакою підходу до оцінки. Класифікація методів оцінювання за ознакою «форма представлення результатів». Комплексні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

7.3. SWOT-аналіз. Основні етапи застосування SWOT-аналізу. Загальні характеристики сильних та слабких сторін підприємства. Загальні зовнішні можливості та загрози, що використовуються в SWOT-аналізі. Форми проведення SWOT-аналізу.

Тема 8. Портфельні інвестиції та управління стратегічною позицією підприємства

8.1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Напрямки «портфельного» аналізу. Сутність матриці господарського портфелю підприємства. Переваги та недоліки матричних моделей.

8.2. Класичні матричні методи оцінювання положення підприємства на ринку. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) – особливості побудови. Основні недоліки матриці БКГ та обмеження, які необхідно

враховувати при використанні цієї моделі. Особливості побудови матриці General Electric. Характеристика полів матриці. Переваги та основні недоліки матриці General Electric та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі. Матриця балансу «життєвих циклів» продуктів (ADL-LC), її особливості.

8.3. SPACE – аналіз. Матриця SPACE як комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Групи системних критеріїв оцінки організації за методом SPACE – аналізу. Характеристики комплексних параметрів SPACE – матриці. Характеристика стратегій СЗГ за результатами SPACE-матриці.

Тема 9. Підсистеми забезпечення стратегічного управління

9.1. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління (ОСУ). Система забезпечення СУ в загальному вигляді. Сутність організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ). Сутність організаційної структури та архітепи організаційних структур управління. ОСУ стратегічного типу.

9.2. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління. Економічні інтереси та економічні відносини. Підсистема фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ), її спрямованість, об'єкт та суб'єкт. Структура та функції ФЕЗ СУ. Економічна стратегія розвитку організації, як основа ФЕЗ СУ. Економічні відносини між окремими підрозділами організації, а також з агентами зовнішнього середовища.

9.3. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління (СПЗ СУ): сутність, суб'єкт і об'єкт. Опір змінам та його види залежно від характеру організаційної культури. Стиль управління та вимоги, що зростають до менеджерів будь-якого рангу у стратегічному управлінні. Організаційний розвиток та концепція стратегічного організаційного розвитку. Формування стратегічної поведінки.

9.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ). Стратегічні інформаційні потреби підприємства та формування баз стратегічних даних. Мета інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління. Контроль, координація, облік та аналіз стратегічної діяльності підприємства, як основні елементи ІАЗ СУ. Стратегічний контролінг.

Тема 10. Бар'єри в стратегічному плануванні та необхідність формування системи стратегічного управління

10.1. Види та характеристика бар'єрів. Групи об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування. «Бар'єри» стратегічного планування: негативний досвід;

нерозвиненість теорії та методів планування; небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії; опір змінам; обмеження; час і гроші.

10.2. Подолання бар'єрів. Початок процесу подолання бар'єрів «згори». Визнання існування обмежень. Встановлення ефективних зв'язків. Участь усіх підсистем підприємства у плануванні. Перевірка та вдосконалення. Розробка альтернативних планів.

10.3. Формування системи стратегічного управління. Сутність та спрямованість системи стратегічного управління. Створення стратегічного потенціалу підприємства. Кроки щодо створення необхідного управлінського потенціалу. Етапи формування системи стратегічного управління. Умови, які необхідно дотримуватися при здійсненні процесу стратегічного управління. Зміст і послідовність робіт з практичного здійснення процесу стратегічного управління з урахуванням формування необхідного рівня потенціалу.

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Практичне завдання 1	Побудова алгоритму процесу прийняття рішення
Тема 2. Практичне завдання 2	Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції
Тема 3. Практичне завдання 3	Формування стратегічного набору підприємства
Тема 4. Практичне завдання 4	Обґрунтування напрямків диверсифікації підприємства
Тема 5. Практичне завдання 5	Аналіз конкурентних переваг підприємства
Тема 6. Практичне завдання 6	Визначення впливу факторів зовнішнього середовища прямого та побічного впливу на діяльність підприємств
Тема 7. Практичне завдання 7	Комплексна діагностика середовища підприємства та його оточення за допомогою SWOT-аналізу
Тема 8. Практичне завдання 8	Оцінювання напрямків інвестування за допомогою моделей Boston Consulting Group, McKinsey
Тема 9. Практичне завдання 9	Оцінювання рівня управлінського потенціалу підприємства
Тема 10. Практичне завдання 10	Визначення бар'єрів у стратегічному плануванні

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 10	Вивчення лекційного матеріалу та нормативної бази України
Тема 1 - 10	Підготовка до практичних занять
Тема 6, 7, 8	Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань
Тема 1 - 10	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Методи навчання та викладання

У процесі викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для реалізації визначених компетентностей освітньої програми та активізації освітнього процесу на лекційних заняттях передбачено застосування таких методів навчання як: проблемні лекції (тема 1, 2), міні-лекції (тема 9, 10), кейс-технології (тема 2, 3, 4, 5, 6, 7), робота в малих групах (тема 3, 4, 6, 7), аналітичні та синтетичні методи (тема 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9), мозкові атаки (тема 3, 5), презентації результатів (тема 5, 7).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (20 балів), експрес-опитування (10 балів); колоквіум (30 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнесу».

Семестр I

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (15 балів)

1	Стратегія підприємства – це: 1) концепція розвитку підприємства; 2) здатність визначити «слабку ланку» в потенціалі підприємства; 3) набір поточних планів підприємства; 4) документ, який спрямований на досягнення мети підприємства; 1) 5) програма підвищення конкурентоспроможності продукції.
2	Метод SWOT-аналізу застосовується для: 1) оцінки перспективності розвитку стратегічних одиниць бізнесу; 2) прогнозування конкурентних позицій підприємства; 3) оцінки сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та позитивних и негативних факторів впливу зовнішнього середовища; 4) розробки й обґрунтування товарної стратегії підприємства.
3	Різновидом стратегії скорочення є стратегія: 1) інтеграції; 2) фокусування; 3) «збору врожаю»; 4) диференціації; 5) стабілізації.
4	На вибір принципового напрямку розвитку підприємства спрямовані: 1) загальні стратегії; 2) ресурсні стратегії; 3) конкурентні стратегії; 4) функціональні стратегії 5) продуктові стратегії.

5	Стратегія загального управління відноситься до: 1) загальних стратегій; 2) конкурентних стратегій; 3) функціональних стратегій; 4) продуктових стратегій; 5) ресурсних стратегій.
6	Визначте матрицю, на підставі якої можна зробити висновки, щодо: <u>Висновки:</u> 1) визначення стратегічної позиції стратегічних одиниць бізнесу; 2) співвідношення "ціна/якість" товару підприємства; 3) перспективних напрямків інвестування; 4) зняття з виробництва окремих видів продукції <u>Матриця:</u> а) матриця Мак-Кінзі; б) матриця БКГ; в) обидві матриці; д) ні та, ні інша матриця.
7	Встановіть відповідність характерних рис конкурентної стратегії: <u>Середовище:</u> 1) Зовнішнє; 2) Внутрішнє; <u>Елементи:</u> а) постачальники сировини; б) система оподаткування; в) організаційна структура управління; д) ціни на сировину й матеріали; е) модернізація обладнання; ж) система мотивації праці.
8	Встановіть відповідність характерних рис конкурентної стратегії: <u>Тип стратегії:</u> 1) стратегія зниження витрат; 2) стратегія диференціації; 3) стратегія фокусування. <u>Характерні риси:</u> А) стандартизована продукція; В) різноманітність, вибір за моделями, партіями тощо; С) спеціалізація на певний сегмент покупців; D) створенні продукції з унікальними специфічними властивостями, що дозволяє задовольняти конкретну потребу споживача; Е) зниження витрат на виробництво; F) задоволення потреб географічного регіону.
9	Встановіть відповідність: <u>Вид матриці:</u> 1) Матриця БКГ; 2) Матриця Мак-Кінзі; 3) Матриця Skandstart <u>Показники, які застосовуються:</u> а) частка ринку; б) темпи зростання ринку; в) галузева привабливість; д) прихильність покупців; е) конкурентна позиція підприємства; ж) відносна частка ринку.
10	Стратегія стабільності найчастіше застосовується: 1) підприємствами, що входять на ринок; 2) підприємствами, продукція яких знаходиться на стадії зрілості згідно теорії життєвого циклу продукції. 3) підприємствами, які реалізують продукцію на швидко зростаючому ринку; 4) переважно великими підприємствами, що домінують на ринку; 5) переважно малими та середніми підприємствами.
11	Укажіть послідовність конкретизації планових завдань у планових документах підприємства: 1) поточний план; 2) стратегічний план;

	3) оперативний план; 4) стратегічні проекти та програми.
12	Різновидами стратегії зростання є: 1) стратегія вертикальної інтеграції; 2) стратегія горизонтальної інтеграції; 3) стратегія скорочення; 4) стратегія диференціації; 5) стратегія диверсифікації.
13	Окремий сегмент зовнішнього середовища підприємства, на який воно має (або прагне мати) вихід називається _____.
14	Графічне зображення підпорядкованості цілей, що демонструє розподіл мети на підцілі, завдання це _____.
15	Об'єднання різних підприємств на приблизно рівних умовах у межах однієї організації як один із шляхів реалізації стратегії зростання називається _____.

Завдання 2 (діагностичне). (10 балів)

Підприємство «Ніколь» освоїло виробництво меблів – стіл «письмовий», стіл «кухонний», стіл «скляний». Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами меблів і за цим показником визначити вид столу, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці. Оціночні значення параметрів по виробках у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів – 10.

Таблиця

Вихідні дані

Параметри	Оціночні значення параметрів по виробках, балів					
	стіл «письмовий»		стіл «кухонний»		стіл «скляний»	
	Еталонний виріб	Виріб «Ніколь»	Еталонний виріб	Виріб «Ніколь»	Еталонний виріб	Виріб «Ніколь»
Споживчі						
Надійність (дієздатність шкали)	4	6,4	8	8,8	3	1,5
Довговічність	8	8,4	7	5,6	2	3,5
Зручність користування	5	9,1	4	9,2	9	3,6
Дизайн (зовнішнє оформлення)	9	7,2	9	6,3	6	5,7
Гарантійне обслуговування	8	3,6	6	5,1	6	3,6
Упаковка	5	7,6	5	5,2	7	4,2
Економічні						
Продажна ціна	4	9,4	3	4,2	4	5,3
Витрати на ремонт	8	6,4	8	9,4	5	9,8
Вартість обслуговування	9	8,1	4	4,5	6	7,2
Непередбачувані витрати	5	3,1	7	6,3	5	3,4

Завдання 3 (діагностичне). (15 балів)

Оцінити з використанням показника NPV_i методу «дерева рішень» (побудувати графічно) найбільш ймовірні результати реалізації інноваційного проекту, якщо початкові

інвестиційні витрати дорівнюють 800 тис. грн, а проектна дисконтна ставка складе – 14,9 %. Оцінити ступінь ризикованості за варіантами. Вихідні дані у таблиці.

Таблиця

Грошові потоки інноваційного проекту та їх ймовірність

Перший рік	Другий рік	Третій рік
144,0 тис. грн. (0,6)	Якщо CF за 1-й рік дорівнюватиме 144,0 тис. грн, то у 2-му році CF складатиме 188 тис. грн (0,3) або 170 тис. грн (0,7)	Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 188 тис. грн, то у 3-му році CF складатиме 269 тис. грн (0,6) або 270,0 тис. грн (0,4) Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 170 тис. грн, то в 3-му році CF складатиме 215 тис. грн (0,7) або 163,0 тис. грн (0,3)
125,0 тис. грн. (0,4)	Якщо CF за 1-й рік дорівнюватиме 125 тис. грн, то в 2-му році CF складатиме 195 тис. грн (0,4) або 160 тис. грн (0,6)	Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 195 тис. грн, то в 3-му році CF складатиме 300 тис. грн (0,6) або 180 тис. грн (0,4). Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 160 тис. грн, то в 3-му році CF складатиме 217 тис. грн (0,8) або 354 тис. грн (0,2)

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та організації бізнесу протокол № _____ від «___» _____ 20__ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Селезньова Г. О.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Власенко Т. А.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (15 балів)

За кожний правильний тест – 1 бал.

Завдання 2 (діагностичне). (10 балів)

2 – правильне представлення та використання методичного апарату (зокрема формул);

6 – розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності кожного виробу на основі вихідних даних;

2 – наявність висновку щодо рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

Завдання 3 (діагностичне). (15 балів)

4 – розрахунок найбільш ймовірних грошових потоків за роками;

3 – розрахунок показника NPV;

6 – розрахунок коефіцієнт варіації;

2 – наявність висновку щодо ступеню ризикованості за варіантами інвестиційних проектів.

Рекомендована література

Основна

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. – Київ : Каравела, 2019. – 464 с.
2. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

Додаткова

4. Бестужева С. В. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу / С. В. Бестужева, Н. О. Ткаленко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2018. – № 1 (59). С. 20-27. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20697>
5. Божкова В. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств / В. В. Божкова, Л. В. Горета // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 4 (66). – С. 27–33.
6. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств / С. М. Васи́лига // Ефективна економіка. – 2020. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.151)
7. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств / О. Ф. Грищенко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Випуск № 3(71). – С. 229-237. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/33.pdf
8. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні / О. Л. Гура, В. А. Бобівський // Економіка та держава. – 2020. – № 5. – С. 175–181. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4632&i=31>
9. Жигалкевич Ж. М. Розвиток взаємодії підприємств в межах квазіінтеграційних структур / Ж. М. Жигалкевич // Ефективна економіка. – 2020. – № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8256>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.57](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.57)
10. Козлова І. М. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану / І. М. Козлова, О. Ю Велика, Н. В. Козлов // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. – С. 134-140. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29829>
11. Лебідь О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз / О. В. Лебідь, О. В. Зуєва // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 336 – 342. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25646>
12. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. – Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.

13. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. – Київ : Наш формат, 2020. – 424 с.

14. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства / Г. О. Селезньова // Інфраструктура ринку. – 2021. – Вип. 53. – С. 85-90. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25595>

15. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання / Г. О. Селезньова // Економіка та суспільство. – 2019. – № 20. – С. 372-376. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21996>

16. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. А.С. Панчук, к.е.н., доц. Н.С. Ляліної. – Харків : ФОП Федорко, 2021. – 303 с. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26342>

17. Тимошенко К. В. Технологія стратегічного управління підприємством / К. В. Тимошенко / Modern research in world science. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. - Lviv, Ukraine. 2022. – Режим доступу : Р. 1179-1185. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28729>

Інформаційні ресурси

18. Сайт ПНС ім. С. Кузнеця. Методичне забезпечення з навч. дисципліни «Стратегічне управління» [Електронний ресурс] / Г. О. Селезньова. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=8473>